Changement de poste – mode d'emploi

Vous prévoyez un changement de poste ou on vous demande de changer de poste.

Il s'agit pour vous d'une étape clé de votre vie professionnelle. Elle peut vous ouvrir des portes … ou en fermer.

Elle peut vous apporter un meilleur épanouissement dans votre travail … ou devenir une source de frustration.

Aussi, nous vous conseillons de mettre tous les atouts de votre coté en gérant cette étape comme un contrat avec votre employeur. C'est d'autant plus important que le système de rémunération de l'entreprise vous fera payer cash toute erreur d'aiguillage.

Attention, la carte n'est pas le territoire. Il ne faut pas confondre emploi et poste. Les emplois sont codifiés et définis dans un descriptif d'emploi qui précise les réalisations attendues, les tâches, les compétences métiers, générales et managériales associées (http://intranet.michelin.com/fr/web/intragroup/métiers-emplois-competences). Vous pouvez également consulter notre cartographie des postes dans la même rubrique. A chaque emploi est associé un niveau de responsabilité poste qui n'est pas communiqué en France. Les emplois ont fréquemment des NRP étagés sur 2 à 3 niveaux (dans la logique débutant, confirmé, expert et/ou dans la logique de niveau d'impact business).

Un poste est le travail réel qui vous sera demandé et sur lequel vous serez jugé. Il est toujours rattaché à un emploi de gestion, mais présente souvent des différences par rapport à cet emploi :

- Des attendus, des tâches, des compétences spécifiques par rapport au descriptif d'emploi général qu'il sera important d'expliciter et de traduire en termes de formations, d'objectifs et d'attendus pour l'évaluation
- Un poste peut regrouper plusieurs emplois : dans ce cas une vigilance particulière s'impose pour définir quels attendus de chaque emploi font partie du poste (ce ne peut pas être la totalité de chaque emploi), et les traduire en termes de formations, d'objectifs et d'attendus pour l'évaluation. Cette étape est clé pour limiter les risques de se retrouver avec une charge de travail aussi démesurée qu'intenable.

Quelles sont les opportunités et les menaces associées à un changement de poste (par niveau d'impact décroissant):

Opportunités	Menaces
• O1 : Dynamiser votre parcours professionnel en accédant à un poste de NRP supérieur à votre poste actuel • O2 : Dynamiser votre parcours professionnel en accédant à un poste vous permettant d'élargir votre panel de connaissances et compétences • O3 : Pratiquer une activité qui vous plait	• M1 : Prendre un poste de NRP inférieur à votre poste actuel • M2 : Subir une dégradation de PGD lors de la prise d'un poste à NRP identique à votre poste actuel • M3 : Subir une dégradation de PGD dans votre poste actuel l'année de votre changement de poste

Voici les conseils que nous pouvons vous donner pour profiter des opportunités et échapper aux menaces :

<u>Conseil N°1 :</u> obtenez les informations utiles pour prendre une décision en bonne connaissance de cause :

- demandez au service du personnel les informations clés sur l'emploi (éventuellement les emplois) auquel serait rattaché le poste qu'on vous propose ou que vous visez :
    - NRP : est-il supérieur, égal ou inférieur à votre NRI. Attention, les emplois ont fréquemment des NRP étagés sur 2 à 3 niveaux (dans la logique débutant, confirmé, expert et/ou dans la logique de niveau d'impact business) : demandez le point d'entrée dans l'emploi proposé et comparez-le

au point de sortie de votre poste actuel. Vous pouvez également vous référer à notre cartographie des postes.

- rencontrez votre éventuel futur manager et posez les questions sur :
    - **Les écarts entre le poste proposé et le(s) descriptif(s) d'emploi**
    - Les conditions particulières liées au poste (astreintes, déplacements fréquents, …)
    - La compatibilité du poste avec vos besoins personnels (télétravail, temps partiel,...)
    - Le délai à pourvoir le nouveau poste

- questionnez votre réseau personnel sur l'agrément de vie au travail dans votre nouveau poste :
    - Raisons du départ du prédécesseur dans le poste, et sa disponibilité pour un doublage
    - Conditions de travail (open space ou bureau, espace, bruit, éclairage,…)
    - Ambiance de travail (relation coopérative avec vos collègues ou ambiance de compétition, performance managériale du manager,…)

Menaces associées au conseil N°1 :

- La prise d'un poste de NRP inférieur à votre NRI est l'assurance d'un blocage rapide et durable des augmentations individuelles. N'acceptez que s'il s'agit d'une question de choix de vie (par exemple un poste de fin de carrière)
- Dans le cas d'un poste de NRP égal à votre NRI, l'analyse est moins tranchée et dépend de la situation initiale dans votre poste actuel. Cependant, nous constatons que dans la grande majorité des cas, l'entreprise ne récompense pas la mobilité interne à iso NRP, même lorsque la demande de changement émane de l'entreprise. Aussi nous vous conseillons d'être très vigilants, de bien analyser l'opportunité personnelle que représente le changement et de le sécuriser (voir conseil N°2). Sans quoi le risque est grand pour vous de payer votre prise de risque de 2 à 3 ans d'augmentations réduites sans perspective de progression à moyen terme:
    - Vous êtes bien positionné en PGD (1,2,3 voire 4)dans votre poste actuel. Le risque est élevé de repartir avec une PGD décalée d'1 ou 2 niveaux vers la droite dans le nouveau poste, soit avec des augmentations individuelles réduites par rapport à ce que vous aurez probablement en restant dans votre poste actuel. Posez-vous la question : ai-je plus à gagner en jouant la performance dans mon poste ou en changeant ?
    - Vous n'avez pas atteint le niveau expert dans votre poste actuel (il vous reste au moins 1 marche NRP possible). Posez-vous la question : ai-je plus à gagner en jouant l'expertise dans mon poste actuel ou en prenant le risque de prendre un nouveau poste ?
    - Vous êtes « en difficulté » dans votre poste actuel (PGD en évolution négative, ambiance de travail devenue pesante, lassitude,…) : un changement de poste peut être une opportunité de rebondir, mais il faut sécuriser le changement (voir conseil N°2)
- Dans le cas d'un poste avec NRP supérieur à votre NRI : allez-y sauf si les informations reçues ont allumé un signal d'alerte. Prenez soin de sécuriser le changement (voir conseil N°2)

<u>Conseil N°2 :</u> contractualisez la montée en régime dans le nouveau poste avec le manager et rebouclez avec votre gestionnaire

- Elaborez un plan individuel de formation (PIF) avec le manager (destiné à acquérir les connaissances et compétences nécessaires à la tenue du poste **de manière autonome** (note PGD 3) suivant les attendus du descriptif de poste. Assurez-vous que la charge de travail est compatible avec la mise en œuvre du PIF (le vécu montre que ce point est très important), en relation avec la disponibilité du prédécesseur dans le poste pour un doublage. Obtenez que la mise en œuvre du PIF soit incluse dans vos objectifs individuels.
- Définissez une phase de qualification et les attendus associés. Obtenez que les attendus pour la qualification soient inclus dans vos objectifs individuels. Cette phase de qualification doit être de durée limitée (viser ≤3 mois, ne pas dépasser 6 mois sauf raison spécifique clairement explicitée)
- Dans le cas de la prise d'un poste de NRP supérieur à votre NRI, Verrouillez que le NRI sera ajusté au plus tard au moment de la qualification dans le nouveau poste.
- Planifiez avec votre manager un rendez-vous formel pour acter cette qualification. A cette occasion, et avec l'expérience de quelques semaines ou mois dans le poste, réactualisez le descriptif de poste.

- Définissez avec votre manager les attendus cibles par niveau de PGD sur les 2 premières années (sur quelles réalisations et compétences démontrées serai-je noté 5,4,3,..). Fixez des objectifs individuels cohérents avec ces attendus.
- Rebouclez avec votre gestionnaire SP à l'issue de la phase de qualification : l'objectif est de reboucler avec lui que vous avez eu la possibilité de mettre en œuvre votre PIF (cohérence de la charge de travail) et de partager les écarts entre le(s) descriptif(s) d'emploi qu'il vous a remis lorsque le changement de poste a été initialisé et la fiche descriptive de poste personnalisée à l'issue de la phase de qualification. Echangez avec lui sur votre perception du poste, le caractère SMART de vos objectifs individuels et la relation avec le manager. Le gestionnaire aura ainsi un éclairage utile pour jouer son rôle de régulateur dans le collège métier lors de la première appréciation dans le nouveau poste.

<u>Conseil N°3 :</u> gérez la date du changement

Ce conseil correspond à la menace M3. Les managers doivent se plier aux contraintes du service du personnel qui impose un ranking pour les PGD dans le collège métier de votre poste actuel. Dans une équipe qui performe bien, le manager peut ainsi être contraint à ne pas satisfaire tout son monde. La tentation est alors forte de privilégier ceux qui restent. D'où l'importance de phaser au mieux de vos intérêts la date de changement avec le processus d'appréciation.

Les changements sont concentrés dans 2 périodes de l'année : les congés d'été et la fin d'année. Nous conseillons de planifier le changement de poste plutôt aux congés d'été. Dans le cas d'un mouvement en fin d'année, un manager qui succomberait à la tentation n'a plus à gérer le collaborateur qu'il lèse. Lors d'un changement en milieu d'année, le risque demeure, mais il est limité à une partie de l'année, tout en laissant un temps suffisant pour organiser dans la même année la phase de qualification dans le nouveau poste. L'année suivante devient alors une année complète dans le nouveau poste.

Ce conseil est à mettre en balance avec les données personnelles liées à votre cas particulier (besoins de scolarisation des enfants en cas de mutation, relations avec le manager du poste que vous quittez, durée de la formation dans le nouveau poste,…).